

# VU Research Portal

## **Kennisdeling en -creatie in interorganisatiele werkgroepen**

Nederlof, A.W.; ter Wiel, A.A.

### ***published in***

M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie  
2013

### ***document version***

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### ***citation for published version (APA)***

Nederlof, A. W., & ter Wiel, A. A. (2013). Kennisdeling en -creatie in interorganisatiele werkgroepen. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 2(3), 36-50.  
<http://www.tijdschriftmeno.nl/artikel/13381/Kennisdeling-en-creatie-in-interorganisatiele-werkgroepen>

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# Kennisdeling en -creatie in interorganisationale werkgroepen

## EEN CASESTUDIE

Interorganisationale samenwerking helpt organisaties nieuwe kennisbronnen te verkrijgen die kunnen leiden tot een belangrijk concurrentievoordeel. Processen van interorganisationale kennisdeling en -creatie zijn echter complex en niet altijd realiseerbaar. Om het inzicht hierin te vergroten, richt dit artikel zich specifiek op kennisdeling en -creatie in werkgroepen en op mogelijke barrières in deze processen. Aan de hand van een casestudie vergelijken we het verloop van kennisdeling en -creatie van twee interorganisationale werkgroepen. In slechts een van deze werkgroepen is sprake van nieuwe, expliciete kenniscreatie. Uit de casestudie blijkt dat alleen de organisaties waarvan medewerkers deelnemen aan deze werkgroep kennis hebben vergaard. Om tot zulke kenniscreatie te komen, moeten deelnemers in de werkgroep eerst gemeenschappelijk problemen vinden en van daaruit een gezamenlijk doel formuleren. Uit de casestudie komen factoren naar voren die van invloed zijn geweest op deze processen, die resulteren in een aantal praktische aanbevelingen voor kennisdelende werkgroepen van verschillende organisaties.



Aileen Nederlof Msc is werkzaam als adviseur bij KplusV organisatieadvies.

Dr. ir. Astrid ter Wiel is docent aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam.

## Inleiding

Samenwerkingsverbanden als allianties en netwerken tussen organisaties zijn geen nieuw fenomeen. Desondanks is het gebruik van en de interesse in interorganisationale samenwerkingsverbanden de afgelopen jaren sterk gegroeid (Wassmer, 2010). Volgens een van de belangrijkste perspectieven uit de strategisch managementliteratuur (de *Resource Based View*) bieden interorganisati-

onale samenwerkingsverbanden de mogelijkheid om kennis te verkrijgen die organisaties concurrentievoordelen en langetermijnsucces opleveren (Das en Teng, 2000; Lavie, 2006). In samenwerkingsverbanden kunnen organisaties niet alleen bestaande kennis van partners opdoen, maar hebben ze ook de mogelijkheid bestaande kennis te bundelen en nieuwe kennis te creëren (Inkpen, 2000; Jones, 2007). Partners in een alliantie of netwerk zouden zonder samenwerkingsverbanden geen of lastig toegang kunnen hebben tot deze kennis (Das en Teng, 2000; Lavie, 2006).

Omdat het opdoen van kennis van partners of kennis gecreëerd door samenwerking met partners in interorganisationele samenwerkingsverbanden kan leiden tot concurrentievoordelen, is inzicht in de processen van kennisdeling, -creatie en -overdracht belangrijk. Het delen en opdoen van kennis in dit soort verbanden is echter complex en niet altijd realiseerbaar in de praktijk (Easterby-Smith, Lyles en Tsang, 2008). Bestaand onderzoek heeft zich daarom gericht op de vraag hoe kennisdeling in interorganisationele verbanden succesvol kan verlopen en welke factoren hierop van invloed zijn (Easterby-Smith et al., 2008; Soekijad en Andriessen, 2003). Beschikbare literatuur analyseert interorganisationele kennisdeling vooral op het niveau van de organisatie (Martinkenaite, 2011), maar de meeste kennisdeling binnen samenwerkingsverbanden vindt plaats binnen werkgroepen of projecten (Soekijad en Andriessen, 2003). Om ons inzicht in en begrip van interorganisationele kennisdeling te vergroten, focust dit artikel zich daarom op de processen van kennisdeling, kenniscreatie en de overdracht van deze kennis binnen interorganisationele werkgroepen.<sup>1</sup>

## 1. Barrières in interorganisationele kennisdeling

Wanneer gegevens worden georganiseerd op een manier dat ze betekenis krijgen, spreken we over informatie. Als sprake is van toepassing of gebruik van informatie voor het vervullen van een taak, dan wordt dit gezien als kennis (Hislop, 2009; Roberts, 2000). Volgens Carlile (2004) kunnen bepaalde barrières processen van kennisdeling in een grensoverschrijdende context belemmeren. Het onderzoek van Carlile (2004) richt zich op kennisdeling tussen verschillende organisatie-eenheden. Kennisdeling in interorganisationele samenwerkingsverbanden vindt plaats over de organisatiegrenzen heen en kan daarom ook worden beschouwd als grensoverschrijdend (Ciborra en Andreu, 2001). Voordat we verder ingaan op de door Carlile onderscheiden barrières, behoeven twee perspectieven op kennis en kennisdeling nadere toelichting. De kennismanagementliteratuur onderscheidt twee perspectieven op kennis en kennisdeling: het objectivistische perspectief gebaseerd op de positivistische onderzoeksfilosofie en het subjectivistische perspectief gebaseerd op de interpretatieve onderzoeksfilosofie (Nonaka en Peltokorpi, 2005).

Het objectivistische perspectief erkent het bestaan van onbewuste, impliciete kennis en heeft als het uitgangspunt dat alle kennis expliciet kan worden gemaakt en vastgelegd in documenten (Hislop, 2009). De resultaten uit de deze

casestudie passen beter binnen het subjectivistische perspectief. Dit perspectief ziet kennis als een product van sociale interactie (Hislop, 2009), waarbij altijd een onbewuste, impliciete component een rol speelt. Volgens dit perspectief bestaat het proces van kennisdeling tussen individuen uit interacties, waarbij individuen kennis overdragen, gemeenschappelijk begrip over de kennis vormen en tegelijkertijd de kennis opnemen. De processen van kennisdeling binnen de bestudeerde werkgroepen komen hiermee overeen.

Uitgaande van het subjectivistische perspectief beschrijft Carlile (2004) drie soorten barrières: de syntactische barrière, de semantische barrière en de pragmatische barrière. Een syntactische barrière ontstaat bij gebrek aan een gemeenschappelijke taal of woordenschat. Een gemeenschappelijke taal of woordenschat is nodig voor interactie, maar niet altijd voldoende om kennis succesvol te delen. Zelfs als personen in interorganisationele samenwerkingsverbanden dezelfde taal spreken, kan het zijn dat zij deze beschikbare kennis anders interpreteren. Individen die kennis willen delen, moeten volgens het subjectivistische perspectief ook een gemeenschappelijk begrip ontwikkelen over de te delen kennis. Wanneer er een gebrek is aan gemeenschappelijk begrip over deze kennis, spreekt Carlile (2004) van een semantische barrière (Carlile, 2004; Hislop, 2009). De laatste barrière die Carlile (2004) onderscheidt is de pragmatische barrière en betreft een gebrek aan gemeenschappelijke doelen, intenties en belangen tussen de betrokken personen. Uiteenlopende doelen en belangen kunnen de motivatie en bereidheid tot kennisdeling beïnvloeden. Een specifiek kenmerk van interorganisationele samenwerkingsverbanden is dat ze vaak onderworpen zijn aan de verschillende en soms botsende motieven en belangen van de betrokken partners (Sampson, 2005). Deze botsende motieven ontstaan, omdat partnerorganisaties binnen samenwerkingsverbanden zowel individuele als gemeenschappelijke voordelen kunnen behalen. Individuele voordelen kunnen bijvoorbeeld ontstaan door het verkrijgen van kennis van partnerorganisaties. Maar om gemeenschappelijke voordelen te behalen, moet een organisatie ook haar eigen kennis delen.

## 2. Onderzoekssetting

Voor het onderzoeken van het verloop van processen van kennisdeling, -creatie en -overdracht in interorganisationele werkgroepen, is een casestudie gedaan binnen een alliantie op het niveau van twee werkgroepen.<sup>2</sup> De (nog bestaande) alliantie heeft als doel innovatie binnen de zorgsector te creëren en te stimuleren door middel van kennisuitwisseling en samenwerking tussen onderwijs en praktijk. Het samenwerkingsverband bestaat uit zesentwintig zorginstellingen, twee woningcorporaties en vier onderwijsinstellingen. De alliantie is in 2010 opgezet door een van de onderwijsinstellingen, met als gefingeerde naam OnderwijsX. In opdracht van OnderwijsX, wordt de alliantie gemanaged door een organisatieadviesbureau, met als geanonimiseerde naam AdviesX.

Kennisuitwisseling en -creatie binnen de alliantie vinden plaats in werkgroepen. Deelnemers aan deze werkgroepen zijn werknemers van de participeren-de woningcorporaties, zorginstellingen en onderwijsinstellingen. De deelnemers van de werkgroepen wisselen onderling kennis uit en creëren kennis over een bepaald onderwerp; de werkgroepen hebben een looptijd van een jaar. Deelnemers kunnen zich aan het begin van elk jaar inschrijven. Een lector van OnderwijsX begeleidt de werkgroepen, soms doet hij dat in samenwerking met een afgevaardigde van AdviesX. De specifieke samenstelling en opzet verschillen per werkgroep.

Binnen de alliantie zijn twee werkgroepen onderzocht. De bijeenkomsten van beide werkgroepen vonden plaats in 2011. De eerste werkgroep, met als gefingeerde naam 'Zorgtechnologie', had als hoofdonderwerp 'de toepassing van technologie en ICT ter ondersteuning van patiënten in kleinschalige wooncomplexen', zoals verzorgingstehuizen. De tweede werkgroep heeft als gefingeerde naam 'Opleiden' en had als hoofdonderwerp 'opleiden, leren en talentontwikkeling in de zorg'. Tabel 1 geeft een overzicht van de samenstelling van de onderzochte werkgroepen.

## METHODEN VOOR ONDERZOEK EN ANALYSE

Werkgroep	Zorgtechnologie	Opleiden
<b>Aantal deelnemers</b>	7 – 12 (varieerde per bijeenkomst)	5 – 11 (varieerde per bijeenkomst)
<b>Samenstelling</b>	– 4 medewerkers van OnderwijsX – 8 medewerkers van Zorginstellingen	– 2 medewerkers van OnderwijsX – 1 medewerker van AdviesX – 1 medewerker van een onderwijsinstelling – 7 medewerkers van Zorginstellingen
<b>Aantal bijeenkomsten</b>	6	4

Tabel 1.  
Samenstelling van  
de onderzochte  
werkgroepen

Verkennde 'hoe-vragen', zoals het geval is in ons onderzoek zijn het best te beantwoorden met een kwalitatieve studie (Creswell, 2009; Yin, 2003). De verzamelde kwalitatieve data heeft inzicht gegeven in processen op een manier die kwantitatief onderzoek niet had gekund. Voor het onderzoek zijn verschillende informatiebronnen geraadpleegd. Allereerst zijn interviews gehouden met medewerkers van AdviesX over de alliantie en werkwijze binnen de alliantie. Vervolgens zijn interviews gehouden met deelnemers van de werkgroepen. De interviews waren gedeeltelijk gestructureerd. De respondenten gaven met open vragen hun visie en mening. Omdat de interviews gedeeltelijk gestructureerd waren, konden tijdens de interviews aan de hand van antwoorden van de respondent de vragen worden aangepast (Saunders et al., 2009).

De interviews zijn opgenomen en na afloop uitgeschreven en gecodeerd met behulp van Atlas.ti, een softwareprogramma voor kwalitatieve data-analyse. Uit de gecodeerde citaten zijn terugkomende patronen en relaties geïdentifi-

ceerd in de dataset. Ter controle en ter aanvulling van de data uit de interviews zijn bestaande verslagen en rapporten over de inhoud en het verloop van de werkgroep bijeenkomsten geraadpleegd. Deze verslagen zijn na afloop van elke bijeenkomst samengesteld door de aanwezige lectoren van OnderwijsX en medewerkers van AdviesX. Ondanks de toegepaste datatriangulatie, waarbij data uit verschillende bronnen de betrouwbaarheid van de resultaten zoveel mogelijk waarborgt (Jick, 1979; Ozcan en Eisenhardt, 2009), is kritisch commentaar over reproduceerbaarheid en objectiviteit niet te vermijden. Het is belangrijk om te vermelden dat het niet onze intentie was om bestaande theorie te testen, maar juist om aanvullend empirisch materiaal te verzamelen ter illustratie van aanwezige literatuur en dit waar mogelijk inzicht te laten bieden voor verder onderzoek.

### 3. De processen van kennisdeling en -creatie binnen de onderzochte werkgroepen

Voor het verkrijgen van meer inzicht in de processen van kennisdeling en -creatie wordt allereerst het verloop van de onderzochte werkgroepen en de mate waarin ze als succesvol werden beschouwd, weergegeven en vergeleken.

#### HET VERLOOP VAN DE WERKGROEPEN

*Werkgroep Zorgtechnologie:* Het doel van deze werkgroep was het creëren van een beslissingsmodel in de vorm van een stappenplan voor de selectie, ontwikkeling en implementatie van zorgtechnologie. Dit doel is voorafgaand aan de eerste bijeenkomst van de werkgroep opgesteld, nadat hierover gesprekken met de deelnemende organisaties zijn gevoerd. Als beginstap voor de eerste bijeenkomst is door lectoren van OnderwijsX een literatuurstudie uitgevoerd met als doel bestaand materiaal over technologie in de zorg, kleinschalig wonen en bestaande beslissingsmodellen in kaart te brengen. De presentatie van de resultaten van deze studie vond plaats tijdens de eerste bijeenkomst aan de deelnemers.

In de daaropvolgende bijeenkomsten deelden de deelnemers vanuit de praktijk hun ervaringen met het selecteren, ontwikkelen en implementeren van technologie en ervaringen met bestaande beslissingsmodellen. Door uitwisseling van deze ervaringen werd het einddoel van de werkgroep verder gespecificeerd. Op basis van de literatuurstudie en de ervaringen van deelnemers ontwikkelden lectoren en studenten van OnderwijsX het beoogde beslissingsmodel of stappenplan, parallel aan de werkgroepen. De ontwikkeling van het model werd tijdens de samenkomsten van de werkgroepen steeds geëvalueerd en aangepast. Het eindresultaat van de werkgroep bestond uit een gedocumenteerd stappenplan met gedetailleerde beschrijvingen en uitleg van elke stap.

*Werkgroep Opleiden:* Het doel van deze werkgroep was het vinden van oplossingen voor de huidige ontwikkelingen en problemen van opleiden, leren en talentontwikkeling in de zorg. Anders dan in de werkgroep Zorgtechnologie, was het einddoel bij de start van de werkgroep Opleiden niet concreet bepaald. Tijdens de eerste bijeenkomst lag de focus op het vinden van gemeenschappelijke problemen en van daaruit het vinden van een gemeenschappelijk doel, waarvoor binnen de werkgroep kennis kon worden gecreëerd. De aanwezige deelnemers bij de eerste bijeenkomst kwamen tot een gezamenlijk onderwerp waarop zij zich wilden richten.

Tijdens de tweede bijeenkomst bleek dat de bij de eerste bijeenkomst afwezige deelnemers zich niet in het voorgestelde onderwerp konden vinden. Met als gevolg dat tijdens de tweede bijeenkomst opnieuw het bepalen van een gemeenschappelijk doel centraal stond. Door opdrachten en discussies werd geprobeerd een gemeenschappelijk doel te vinden. Tijdens de derde bijeenkomst kwamen de deelnemers tot de conclusie dat zij niet tot een gemeenschappelijk doel konden komen. De derde en ook vierde bijeenkomst stond vooral in het teken van evaluatie van het verloop van de werkgroep.

## DE MATE VAN KENNISDELING EN KENNISCREATIE BINNEN DE WERKGROEPEN

*Werkgroep Zorgtechnologie:* Binnen de werkgroep Zorgtechnologie zijn bestaande kennis en ervaringen gedeeld en samengebracht en is nieuwe kennis ontwikkeld. De deelnemers waren positief over de mate waarin zij geleerd hadden van de werkgroep. Echter, zij verschilden van mening over de soort opgedane kennis. De deelnemende lectoren van OnderwijsX aan de werkgroep vonden dat zij vooral geleerd hadden van de praktijkervaringen van deelnemers. Deze lectoren gaven aan dat zij meer inzicht hadden gekregen in de problemen van zorginstellingen. Door dit vergrote inzicht konden zij zich ook een beter beeld vormen van de behoeften van deze organisaties en de praktijk. De kennis is waardevol omdat zij deze kunnen gebruiken voor het aanpassen van de onderwijscurricula.

De respondenten die vanuit de zorginstellingen deelnamen aan de werkplaats gaven eveneens aan geleerd te hebben van de praktijkervaringen en kennis gedeeld door anderen. De praktijkervaringen gaven inzicht in de manier waarop andere organisaties omgaan met het gebruik van technologie in de zorg. Volgens de respondenten verschaftte deze kennis ideeën en aanknopingspunten die zij konden gebruiken in hun eigen organisatie. Dit wordt bijvoorbeeld weergegeven in het volgende citaat:

*‘Het heeft geleid tot nieuwsgierigheid, het heeft geleid tot ja, je krijgt een soort ‘eagerness’ in die groep. Dus die meneer heeft dan ook een en ander verteld, dan krijg je meer aanknopingspunten waarvan je zegt van nou, dat ga ik intern eens meer zo organiseren.’*

Ondanks dat de werkgroepdeelnemers vanuit de zorginstellingen waarde hechten aan de praktijkervaringen van anderen, vonden zij de opgedane kennis door de ontwikkeling van het stappenplan het belangrijkste. Door de ontwikkeling van een concreet en tastbaar stappenplan hadden de respondenten het idee dat deelname aan de werkgroep voor hen en hun organisatie daadwerkelijk nieuwe en toepasbare kennis had opgeleverd. De respondenten uit de zorginstellingen meldden dat het ontwikkelde stappenplan binnen de eigen organisatie actief is verspreid en wordt toegepast.

*Werkgroep Opleiden:* Deelnemers binnen de werkgroep Opleiden gaven aan tot op zekere hoogte geleerd te hebben van de werkgroep. Tijdens de discussies waarin men probeerde tot gemeenschappelijke problemen en van daaruit tot een gemeenschappelijk doel te komen, werden voornamelijk de praktijkervaringen van deelnemers gedeeld. Een van de deelnemende respondenten aan de werkgroep vanuit een onderwijsinstelling gaf bijvoorbeeld aan dat zij hierdoor inzicht kreeg in de problemen van zorginstellingen. Zij stelde:

*‘Het is tot het laatste moment een zoektocht geweest naar wat ons bindt. Dat is niet gelukt. Wat wel gelukt is, is kennismaken met de manier waarop anderen werken en de vraag die je als zorginstellingen aan opleidingen hebt.’*

Net als in de werkgroep Zorgtechnologie bracht deze kennis voor de deelnemers meer inzicht in de problemen waar andere zorginstellingen tegenaan lopen en de manier waarop deze worden aangepakt.

De mate waarin deelnemers tevreden waren over de opgedane kennis en het leereffect van de werkgroep was veel lager dan in de werkgroep Zorgtechnologie. Deelnemers gaven aan dat zij inzichten hebben verkregen in de problemen en werkwijzen van anderen, inspiratie hebben opgedaan en inzicht hebben gekregen in eventuele netwerkmogelijkheden. De mate waarop zij deze opgedane kennis hebben toegepast in hun eigen werkzaamheden is echter gering. Daarnaast gaven zij ook aan dat deze opgedane inzichten, inspiratie en ideeën interessant zijn voor zichzelf, maar dat de werkgroep weinig tot geen kennis heeft opgeleverd voor de eigen organisaties.

*‘Uiteindelijk vonden we dat die uitwisseling voor ons allemaal zeer interessant was, maar alleen voor de aanwezigen. Diegenen daaromheen hebben daar niet wat aan gehad.’*

## HET SUCCES VAN DE ONDERZOCHE WERKGROEPEN

Binnen beide werkgroepen is op basis van praktijkervaringen van de deelnemers gezocht naar gemeenschappelijke problemen en van daaruit naar een gemeenschappelijk doel. Dit proces vond binnen de werkgroep Zorgtechnologie voornamelijk plaats voorafgaand aan de eerste bijeenkomst, maar het specificeren van het einddoel gebeurde tijdens de bijeenkomsten. Het gefor-



muleerde einddoel stimuleerde het uitwisselen van kennis en ervaringen gedeeld; er is nieuwe, tastbare kennis gecreëerd, die verspreid en gebruikt wordt door de afzonderlijke organisaties. Het is opmerkelijk dat binnen de werkgroep Opleiden wel praktijkervaringen zijn gedeeld en tot gemeenschappelijke problemen is gekomen, maar dat er geen gemeenschappelijk doel is geformuleerd. De opgedane kennis, in de vorm van inzichten en inspiratie, is vervolgens niet verspreid of toegepast door de afzonderlijke organisaties.

Wanneer het succes van interorganisationele samenwerkingsverbanden wordt bepaald door de mate waarin een organisatie door deze samenwerking kennisbronnen verkrijgt, kan worden geconcludeerd dat de twee beschreven werkgroepen hierin verschillen. In beide werkgroepen hebben deelnemers kennis opgedaan over de problemen en bestaande oplossingen binnen andere zorginstellingen. Opvallend is dat alleen in de werkgroep Zorgtechnologie gezamenlijk nieuwe kennis is gecreëerd in de vorm van een beslissingsmodel. Vervolgens is alleen door deelnemers uit de werkgroep Zorgtechnologie de opgedane kennis verspreid en wordt deze kennis door de deelnemers en door anderen binnen hun organisaties toegepast. Wij stellen dat alleen de organisaties waarvan medewerkers hebben deelgenomen aan de werkgroepen Zorgtechnologie nieuwe kennis hebben opgedaan.

Wanneer het succes van de onderzochte werkgroepen wordt vergeleken, blijkt het van belang te zijn dat binnen interorganisationele werkgroepen tastbare kennis wordt gecreëerd. Als het gaat om het komen tot kenniscreatie, dan blijkt van belang te zijn dat deelnemers binnen de werkgroepen allereerst gemeenschappelijke problemen vinden en van daaruit tot een gemeenschappelijk doel komen. Het is daarom interessant om te kijken naar de factoren die van invloed zijn geweest op het vinden van gemeenschappelijke problemen en het formuleren van een gemeenschappelijk doel binnen de onderzochte werkgroepen.

#### 4. Het vinden van gemeenschappelijke problemen en een gemeenschappelijk doel

Allereerst bespreken we de factoren die van invloed zijn geweest op het vinden van gemeenschappelijke problemen. Tijdens de werkgroepbijeenkomsten werden praktijkervaringen gedeeld om gemeenschappelijke en herkenbare problemen te identificeren. Het delen en overdragen van praktijkervaringen gebeurde in beide werkgroepen op interactieve wijze, door een brainstormsessie of een discussie. De deelnemers gaven aan dat het vinden van gemeenschappelijke problemen door deze processen van kennisdeling en -overdracht werden bevorderd als deelnemers over een soortgelijk kennisniveau en/of ervaring beschikten. De sector waarin deelnemers werkzaam waren, bleek hierbij een rol te spelen. Het grootste deel van de deelnemers was afkomstig uit de zorgsector. Door deze gemeenschappelijke achtergrond beschikten zij over

sectorspecifieke kennis en ervaringen en konden zij zich herkennen in de problemen binnen de sector. Hierdoor konden zij zich ook sneller herkennen in de ervaringen die werden gedeeld en ook sneller gemeenschappelijke problemen formuleren. Een van de geïnterviewden zei hierover:

*'Ik zie het in andere verbanden die sectordoorsnijdend bezig zijn. Dan is aanvankelijk de drempel toch wel hoger, omdat je denkt 'wat hebben we nou met elkaar te maken'. Ik zat bijvoorbeeld aan tafel met een manager P&O die actief is in de slachterij, dat heeft dus helemaal niks met de zorg te maken. En dan zijn er wel gedeelde vraagstukken, maar dat is even zoeken. Dus ik heb liever mensen om me heen vanuit mijn eigen sector, waarbij je de herkenbare problemen niet meer aan elkaar hoeft uit te leggen en waar je snel dieper kunt gaan.'*

Naast de voorkeur voor een gemeenschappelijke achtergrond of sector speelden ook de posities en/of taken van de deelnemers een rol. Wanneer deelnemers in soortgelijke posities werkzaam waren of soortgelijke taken uitvoerden, beschikten zij over vergelijkbare kennis en ervaringen en konden zij zich eerder herkennen in de situaties die werden gedeeld. Uit deze resultaten blijkt dat het vinden van gemeenschappelijke problemen wordt gestimuleerd als deelnemers zich kunnen herkennen in de ervaringen van anderen. Een gebrek aan gemeenschappelijk begrip over gedeelde kennis wordt door Carlile (2004) omschreven als een semantische barrière.

In eerste instantie begonnen beide werkgroepen met een bepaald thema. Vanuit dit thema werden gemeenschappelijke problemen geïnventariseerd om vervolgens een gemeenschappelijk doel te formuleren. Ondanks dat de deelnemers van beide werkgroepen gemeenschappelijke problemen konden vinden en hier kennis en ervaringen over konden uitwisselen, kwamen alleen de deelnemers van de werkgroep Zorgtechnologie tot een gemeenschappelijk doel. Dit gemeenschappelijke doel leidde uiteindelijk tot de creatie van nieuwe kennis, in de vorm van het beslissingsmodel. Dit roept de vraag op: waarom kwam de werkgroep Opleiden niet tot een gemeenschappelijk doel en de werkgroep Zorgtechnologie wel.

De gesprekken voorafgaande aan de eerste bijeenkomst van de werkgroep Zorgtechnologie hebben geleid tot het besluit dat de werkgroep zich binnen dit thema buigt over de ontwikkeling van het beslissingsmodel. Bij de start van de eerste bijeenkomsten was al een gemeenschappelijk doel bepaald. Bij de werkgroep Opleiden was het doel van de eerste werkgroepbijeenkomst om de gemeenschappelijke problemen van opleiden, leren en talentontwikkeling in kaart te brengen en van daaruit een doel voor het verloop van de bijeenkomsten te formuleren. Zoals reeds uitgelegd, slaagden de deelnemers hier niet in.

Een eerste factor die van invloed bleek op het formuleren van een gemeenschappelijk doel was de samenstelling van de werkgroepbijeenkomsten. On-

danks het feit dat niet iedereen altijd aanwezig was bij de bijeenkomsten van de werkgroep Zorgtechnologie, was de samenstelling, voornamelijk gedurende de eerste paar bijeenkomsten, vrij consistent. De deelnemers konden hierdoor het vooraf opgestelde doel nog verder uitwerken. Binnen de werkgroep Opleiden wisselde de samenstelling sterk. Het volgende citaat geeft weer hoe dit van invloed was op het vinden van een gemeenschappelijk doel:

*‘In de eerste bijeenkomst kwam een aantal mensen bij elkaar. In de tweede bijeenkomst waren er echter weer andere mensen aanwezig. Hierdoor was het moeilijk grip te krijgen op waar we aan wilden werken.’*

Ten tweede was het thema ‘opleiden’ volgens de respondenten te breed en bevatte het te veel uiteenlopende onderwerpen. Hierdoor wist men voorafgaand aan de werkgroep niet goed waar de focus op zou komen te liggen. Dit wordt geïllustreerd door het volgende citaat:

*‘Je komt de eerste keer bij elkaar onder een hele grote abstracte paraplu en je weet eigenlijk niet wat je daar zult gaan bespreken.’*

Door de breedte van het thema liepen de verwachtingen van de deelnemers uiteen. Hierdoor was er een grote variëteit aan problemen waar deelnemers aan wilden werken binnen de werkgroep. Ondanks dat de deelnemers zich vaak herkenden in elkaars problemen, gaven zij er verschillende prioriteiten aan. Door de uiteenlopende verwachtingen, prioriteiten en belangen van de deelnemers kwam het uiteindelijk tot het bepalen van een gemeenschappelijk doel. Een van de deelnemers stelde dit als volgt:

*‘Iedereen werkt aan andere dingen, daardoor werkte het niet. Omdat iedereen andere strategische doelen heeft, iedereen heeft andere prioriteiten. En er is dan blijkbaar te weinig noodzaak om dan samen te werken.’*

Het gebrek aan gemeenschappelijke doelen, prioriteiten en belangen binnen de werkgroep Opleiden, komt overeen met de pragmatische barrière, zoals beschreven door Carlile (2004).

Tot slot lijkt ook de begeleiding door de lectoren van OnderwijsX een rol te spelen in het overbruggen van de verschillende belangen en de formulering van een gemeenschappelijk doel. Het gemeenschappelijke doel werd binnen de werkgroep Zorgtechnologie voornamelijk bepaald aan de hand van gesprekken tussen de begeleidende lectoren van OnderwijsX en de deelnemende organisaties. Deze lectoren, die beschouwd kunnen worden als min of meer onafhankelijk, analyseerden de verschillende problemen en formuleerden van daaruit uiteindelijk in grote lijnen het gemeenschappelijke doel. Hierna werd het doel tijdens de bijeenkomsten in samenwerking met de deelnemers verder gespecificeerd. Binnen de werkgroep Opleiden werd het formuleren van het gemeenschappelijk doel echter volledig overgelaten aan

de deelnemers. Om het onderscheid in uitkomst van de twee werkgroepen nog duidelijker te maken, zijn in tabel 2 de verschillen tussen de twee werkgroepen samengevat.

Tabel 2.  
Vergelijking van  
de bestudeerde  
werkgroepen

	Werkgroep Opleiden	Werkgroep Zorgtechnologie
<i>Proces</i>	<i>Factoren van invloed op het verloop van kennisdeling en -creatie (+ positieve invloed, - negatieve invloed)</i>	
Formuleren gemeenschappelijke problemen	+ Deelnemers afkomstig uit een gemeenschappelijke sector + Posities/taken deelnemers van gelijke aard	+ Deelnemers afkomstig uit een gemeenschappelijke sector + Posities/taken deelnemers van gelijke aard
Formuleren gemeenschappelijk doel	– Samenstelling werkgroep inconsistent – Breed thema bij start bijeenkomsten – Uiteenlopende verwachtingen over het thema – Uiteenlopende prioriteiten – Geen rol lectoren bij formuleren doel	+ Samenstelling werkgroep consistent + Thema/doel in grote lijnen geformuleerd bij start bijeenkomst + Rol lectoren bij formuleren doel groot
<i>Resultaat</i>		
Opgedane kennis deelnemers	• Kennis opgedaan over de problemen en bestaande oplossingen binnen andere zorginstellingen	• Kennis opgedaan over de problemen en bestaande oplossingen binnen andere zorginstellingen • Nieuwe kennis gecreëerd in de vorm van beslissingsmodel
Resultaat voor organisatie	• Toepassing en verspreiding van opgedane kennis/inzichten gering	• Opgedane kennis in de vorm van het beslissingsmodel is verspreid en wordt toegepast

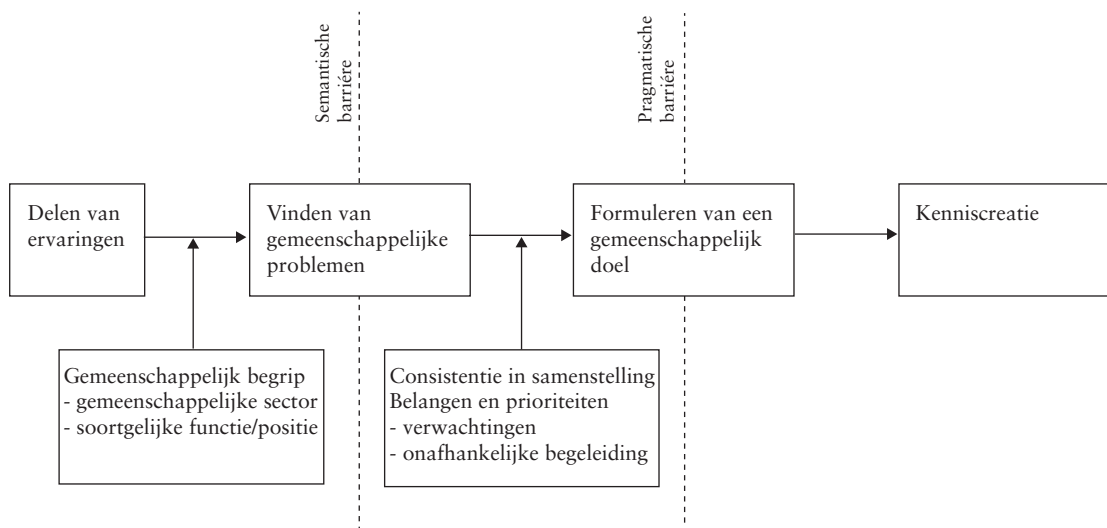
## 5. Conclusies

Op basis van de verzamelde data en de daaropvolgende analyse hebben we hierboven een aantal hoofdbevindingen weergegeven. We zullen in deze paragraaf de conclusies van het onderzoek bespreken, waarbij we het empirisch materiaal verbinden met bestaande literatuur. Daarna, in het laatste onderdeel van het artikel, presenteren we de implicaties voor practitioners.

Wanneer we het succes van de twee onderzochte werkgroepen vergelijken, blijken de deelnemende organisaties kennisbronnen te verkrijgen als de betrokken medewerkers deelnemen aan een werkgroep waarbinnen expliciete kennis is gecreëerd. Voor het proces van kenniscreatie moeten deelnemers in de werkgroepen eerst gemeenschappelijke problemen vinden en van daaruit een gemeenschappelijk doel formuleren. Het vinden van gemeenschappelijke problemen blijkt te worden gestimuleerd als deelnemers zich kunnen herkennen in de ervaringen van anderen en daarover gemeenschappelijk begrip vormen. Er lijkt in de besproken werkgroepen dus geen sprake te zijn van een semantische barrière, zoals omschreven door Carlile (2004). Deelnemers in

de onderzochte werkgroepen gaven aan dat het ontwikkelen van een gemeenschappelijk begrip en het vinden van gemeenschappelijke problemen werd gestimuleerd door overeenkomstige sectoren en functies of posities waarin zij werkzaam zijn. Deze bevindingen komen overeen met resultaten uit het onderzoek van Soekijad en Andriessen (2003). Zij beschrijven hoe processen van kennisdeling in allianties worden bevorderd als de deelnemers werkzaam zijn in hetzelfde gebied en daardoor eerder gedeeld begrip kunnen vormen.

Na het vinden van gemeenschappelijke problemen is het voor kenniscreatie van belang dat deelnemers een gedeeld doel formuleren. Uit de werkgroep Opleiden blijkt dat het vinden van een gemeenschappelijk doel kan worden belemmerd door inconsistentie in de samenstelling van de bijeenkomsten en de uiteenlopende belangen en prioriteiten van de deelnemers. Binnen de werkgroep lijkt er dus sprake te zijn van een pragmatische barrière, zoals omschreven door Carlile (2004). Figuur 1 is een weergave van de belangrijkste invloedsfactoren bij het vinden van gemeenschappelijke problemen en een gedeeld doel binnen de onderzochte werkgroepen. Ook worden de bevindingen gekoppeld aan de eerder besproken barrières in kennisdeling, zoals beschreven door Carlile (2004).<sup>3</sup>



*Figuur 1.  
Overzicht van de  
belangrijkste resultaten*

## 6. Reflectie en implicaties

Dit artikel geeft inzicht in de processen van kennisdeling, -creatie en -overdracht in interorganisatiele samenwerkingsverbanden. De focus van het onderzoek lag op het identificeren van mogelijke barrières in kennisdeling in interorganisatiele werkgroepen en factoren die van invloed zijn op het ontstaan van deze barrières. Dit is gedaan met een casestudie van een alliantie, waarbinnen de processen van kennisdeling en -creatie van twee werkgroepen vergeleken zijn. Vanwege de limitaties van de resultaten van een of een

beperkt aantal casestudies kan niet zomaar worden verondersteld dat de resultaten van toepassing zijn op alle interorganisatiele werkgroepen in de alliantie en/of vergelijkbare werkgroepen in andere contexten (Yin, 2003). Onderzoek naar processen van kennisdeling en -creatie binnen meerdere interorganisatiele werkgroepen is dan ook nodig. Desondanks kunnen organisaties en practitioners in samenwerkingsverbanden de praktische implicaties die voortkomen uit dit onderzoek meenemen en trachten deze toe te passen in de voor hen relevante context. Deze praktische implicaties worden ter afsluiting van dit artikel hieronder gepresenteerd.

Wanneer partnerorganisaties in samenwerkingsverbanden werkgroepen samenstellen met als doel bestaande kennis te delen en gezamenlijk nieuwe kennis te creëren, is het van belang na te denken over de barrières die kennisdeling kunnen belemmeren. De gevonden factoren uit het beschreven onderzoek kunnen bijdragen aan het voorkomen van deze barrières. Een eerste factor die van belang blijkt te zijn in het proces van kennisdeling en -creatie is het vinden van gemeenschappelijke problemen. Voor het vinden van gemeenschappelijke problemen blijkt het van cruciaal belang dat deelnemers zich herkennen in de problemen en hierover een gemeenschappelijk begrip kunnen vormen. Om de vorming van gemeenschappelijk begrip te stimuleren, is het relevant na te denken over de samenstelling van de werkgroep. Uit de casestudie blijkt dat deelnemers uit dezelfde sector, die een soortgelijke functie of positie bekleden binnen de eigen organisatie, eerder een gemeenschappelijk begrip vormen.

Uiteenlopende belangen en prioriteiten van deelnemers binnen een werkgroep kunnen belemmerend zijn voor de formulering van een gemeenschappelijk doel. Verwachtingen over het doel van de werkgroep blijken hier een rol te spelen. Wanneer het thema of doel van een werkgroep (te) breed geformuleerd is, lopen verwachtingen meer uiteen en is de kans kleiner dat deelnemers tot een gemeenschappelijk doel komen. Dit kan voorkomen worden door voorafgaande aan de werkgroep duidelijkheid te scheppen over het precieze onderwerp en doel van de werkgroep. Een onafhankelijke partij kan hierin een rol spelen door aan de hand van de verschillende belangen en prioriteiten een gemeenschappelijk doel te formuleren. Tot slot is het belangrijk dat voor formulering en specificatie van het gemeenschappelijke doel organisaties zorgen dat hun deelnemers consistent aanwezig zijn bij de bijeenkomsten. Dit lijkt triviaal, maar als leidinggevenden deelname aan werkgroepen niet als hoogste prioriteit zien, zullen andere activiteiten van de deelnemers voorrang krijgen en komt aanwezigheid in het geding. Het implementeren en benadrukken van de relevantie van werkgroepdeelname vergt dus niet alleen inspanning van de (potentiële) deelnemers, maar ook van de, meer indirect betrokken, leidinggevenden.

## Noten

1. In de bestudeerde werkgroepen staan kennisdeling en -creatie centraal en bepalen zodoende het succes van de interorganisatiele samenwerking.

De resultaten en conclusies van dit onderzoek moeten in dat licht worden beschouwd. Vanzelfsprekend is deze focus niet in alle allianties of werkgroepen hetzelfde.

2. Het gebruik van een case of een paar cases werkt illustratief, maar we moeten voorzichtig zijn met het generaliseren van de resultaten (Eisenhardt, 1989). Hoewel de alliantie en de bestudeerde werkgroepen in dit onderzoek complex en omvangrijk zijn, dienen de uitkomsten gezien te worden in de context van de betreffende alliantie. De resultaten geven inzicht in en aanleiding tot nader onderzoek in andere (waaronder meer commerciële) settings.
3. Uit de beschikbare data kwamen geen expliciete voorbeelden van syntactische barrières naar voren. Dit betekent echter niet dat dit soort barrières niet aanwezig (kunnen) zijn.

## Literatuur

- Becerra, M., R. Lunnan, en L. Huemer – Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. – In: *Journal of Management Studies* 45 (2008) 4, p. 691-713
- Carlile, P.R. – Transferring, translating and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. – In: *Organization Science* 15 (2004) 5, p. 555-568
- Ciborra, C.U., en R. Andreu – Sharing knowledge across boundaries. – In: *Journal of Information Technology* 16 (2001), p. 73-81
- Creswell, J.W. – *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2009
- Das, T.K., en B.S. Teng – A resource-based theory of strategic alliances. – In: *Journal of Management* 26 (2000) 1, p. 31-61
- Easterby-Smith, M., M.A. Lyles, en E.W.K. Tsang – Inter-organization knowledge transfer: current themes and future prospects. – In: *Journal of Management Studies* 45 (2008) 4, p. 677-690
- Eisenhardt, K. – Building theories from case study research. – In: *The Academy of Management Review* 14 (1989) 4, p. 532-550
- Hislop, D. – *Knowledge management in organizations*. – New York : Oxford University Press, 2009
- Inkpen, A.C. – Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. – In: *Journal of Management Studies* 37 (2000) 7, p. 1019-1043
- Jick, T.D. – Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. – In: *Administrative Science Quarterly* 24 (1979), p. 602-611
- Jones, G.R. – Decision making, learning, knowledge management, and information technology. – In: G.R. Jones (eds.) – *Organizational theory, design, and change*. – 6e dr. – New Jersey : Pearson Education, Inc., 2007, p. 355-384
- Lavie, D. – The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view of the firm. – In: *Academy of Management Review* 31 (2006), p. 638-658

- Matinkenaite, I. – Antecedents and consequences of inter-organizational knowledge transfer: emerging themes and openings for further research. – In: *Baltic Journal of Management* 6 (2011) 1, p. 53-70
- Nonaka, I., en V. Peltokorpi – Objectivity and subjectivity in knowledge management: a review of 20 top articles. – In: *Knowledge and Process Management* 13 (2006) 2, p. 73-82
- Ozcan, P., en K.M. Eisenhardt – Origin of alliance portfolios: entrepreneurs, network strategies and firm performance. – In: *Academy of Management Journal* 52 (2009) 2, p. 246-279
- Roberts, J. – From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. – In: *Technology Analysis & Strategic Management* 12 (2000) 4, p. 429-442
- Sampson, R.C. – Experience effects and collaborative returns in R&D alliances. – In: *Strategic Management Journal* 26 (2005), p. 1009-1031
- Soekijad, M., en E. Andriessen. – Conditions for knowledge sharing in competitive alliances. – In: *European Management Journal* 21 (2003) 5, p. 578-587
- Wassmer, U. – Alliance portfolios: a review and research agenda. – In: *Journal of Management* 36 (2010) 1, p. 141-171
- Yin, R.K. – *Case study research: design and methods*. – 3e dr. – Thousand Oaks, CA : Sage, 2003.